

Geert Hofstede:

análise das dimensões que caracterizam as culturas



Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Licenciatura em Gestão,
3º Ano, 2º semestre, 2011-2012, Data de entrega: 5 de Março de 2012
Liderança e Gestão de Equipas, Docentes: Rui Madeira e José Portela

Geert Hofstede desenvolveu uma análise que estuda cinco dimensões: 5-D Model, que permite entender melhor as culturas e compará-las umas com as outras.

1. Distância ao Poder

Este indicador lida com o facto de que todos os indivíduos nas sociedades não têm o mesmo poder – expressa a atitude das culturas face às diferenças entre os indivíduos. A distância ao poder é definida como a extensão que o indivíduo com menos poder nas instituições e organizações, num certo país, espera e aceita, que o poder não seja distribuído da mesma forma.

Em Portugal, a pontuação para esta dimensão é de 63 e reflecte que a distância hierárquica é aceite e é aceitável que aqueles que têm as posições mais poderosas tenham privilégios devido às suas posições. Nos controlos de gestão, por exemplo, o gestor pede informações aos seus subordinados e estes esperam que o primeiro os controle. Uma falta de interesse por parte dos subordinados pode querer dizer que o gestor não é relevante para a organização e ao mesmo tempo isso pode fazer com que o colaborador se sinta desmotivado.

Um feedback negativo pode ser angustiante e isso pode dificultar a transmissão de informações do colaborador ao seu superior. O superior deve estar consciente desta dificuldade e procurar pequenos sinais de modo a descobrir os problemas e evitar consequências de maiores dimensões.

Comparativamente com a Alemanha (35), por exemplo, podemos verificar que Portugal tem um índice (63) consideravelmente mais elevado. Em sociedades com pontuações mais baixas a distância ao poder é mais reduzida. Este indicador é suportado por uma classe

análise das dimensões que caracterizam as culturas

media muito forte, que espera, nas organizações, ter um papel participativo e uma comunicação aberta, directa e clara. Com isto podemos concluir que Portugal tem um poder mais hierarquicamente vertical e que, por sua vez a Alemanha é mais horizontal.

Do ponto de vista do grupo, apesar da análise do autor ser realista, pode dizer-se que há alguns aspectos que passam mais despercebidos, como por exemplo a questão de se esta distância ao poder que Portugal apresenta é fidedigna ou se é apenas “fachada”. Por outras palavras, o facto de nós aceitar-mos o distanciamento dos indivíduos com cargos mais altos, não quer dizer que concordemos com eles, pode ser apenas por obrigação que lhes transmitamos as informações e que somos os liderados. Aqui, é por isso importante considerar o aspecto da confiança: enquanto que na Alemanha quem está no poder é reconhecido como trabalhador e representante de um conjunto de pressupostos tidos como ideais, pelo menos, pelo grupo que elegeu o líder – questão de mérito; em Portugal a confiança que é depositada no líder é quebrada a partir do momento em que ele assume o cargo, em regra geral, o que quer dizer que apesar de o indivíduo ser eleito considera-se à partida que não será por valor mas pelo facto do pensamento “são todos iguais”: ao primeiro aspecto que seja um ponto negativo a desilusão é enorme.

2. Individualismo

O assunto fundamental em que se baseia esta dimensão é o grau de independência que a sociedade mantém entre os seus membros. Tem a ver com o facto de termos uma imagem de que as pessoas se referem a elas mesmas como “eu” ou como “nós”. Supostamente, nas sociedades individualistas as pessoas apenas se preocupam com elas mesmas e com os familiares directos, por sua vez nas sociedades colectivistas as pessoas pertencem a grupos que cuidam delas apenas em troca de lealdade.

Em Portugal, em comparação com o resto dos países europeus (tirando Espanha) há uma sociedade colectivista – a pontuação é de 27. Este facto é a manifestação de um compromisso de relativamente curto prazo a um certo grupo, sendo esse uma família, familiares mais afastados ou outros tipos de relacionamentos. A lealdade no colectivismo é o fundamental, e tem supremacia em relação à maior parte das outras regras e regulamentos das outras sociedades. Este tipo de sociedades cria relações onde toda a gente toma responsabilidades pelos companheiros de grupo, e as deslealdades/ofensas levam à vergonha e à perda de credibilidade. As relações entre empregadores e empregados são muitas vezes tidas praticamente como laços familiares e as promoções e

análise das dimensões que caracterizam as culturas

reconhecimentos dentro das organizações têm muitas vezes em conta o papel do indivíduo no grupo – a gestão é a gestão do grupo.

Se compararmos a nossa sociedade com os Estados Unidos, por exemplo, vamos verificar que somos muito colectivistas. Nos EUA, este índice é de 91, o que reflecte uma sociedade extremamente individualista. Um dos exemplos que podemos dar é o facto de eles serem o único país desenvolvido que não tem um sistema nacional de saúde – para eles os hospitais funcionam à base de seguros, ou seja, quem tem seguro tem direito a cuidados médicos, quem não tem, não tem direito, e por isso, há ainda uma percentagem enorme de pessoas que não estão abrangidas pelos cuidados médicos. Quando o presidente Barack Obama decidiu fazer algumas alterações de modo a que as pessoas sem possibilidades tivessem mais direitos à saúde, instalou-se a revolta, pois as pessoas alegavam que os fundos que iriam fornecer serviriam para “pagar despesas de emigrantes ilegais e abortos”. Este facto demonstra o individualismo levado ao extremo: enquanto nós pagamos impostos para que todos possamos ter acesso a cuidados de saúde, os americanos revoltam-se por pagar uma quantia praticamente simbólica para dar assistência aos mais necessitados.

3. Masculinidade/Feminilidade

Uma pontuação alta (masculina) nesta dimensão indica que a sociedade se orienta baseada na competitividade, objectivos e sucesso, sendo que sucesso é definido pelo vencedor/o melhor na área – um sistema de valores que começa na escola e continua ao longo do comportamento organizacional.

Uma pontuação baixa (feminina) nesta dimensão significa que os valores dominantes na sociedade passam por cuidar dos outros e pela qualidade de vida. Numa sociedade feminina ter sucesso é sinónimo de qualidade de vida e destacar-se do grupo não é admirável. O ponto fundamental desta dimensão é perceber o que motiva as pessoas é querer ser o melhor (masculino) ou gostar do que fazemos (feminino).

A pontuação portuguesa é de 31 (feminina), nesta dimensão, o que quer dizer que é um país em que a palavra chave é consenso. Por isso conclui-se que a polarização não é bem aceite, bem como o excesso de competitividade. Nas sociedades feministas, o lema é mais no sentido de “trabalhar para viver”, os gestores concentram-se para encontrar consensos, as pessoas valorizam a igualdade, solidariedade e qualidade nas suas vidas profissionais. Os conflitos são resolvidos através de compromissos e negociação. Um gestor eficaz é

análise das dimensões que caracterizam as culturas

aquele que apoia os colaboradores e o processo de decisão é feito através do envolvimento das pessoas.

Um país que podemos comparar com Portugal é o Japão – uma das sociedades mais masculinas do mundo. Na sociedade japonesa não vemos o individualismo que se associa directamente às sociedades masculinas, isto é, apesar de terem um índice de masculinidade de 95 pontos, são mais colectivistas do que se espera. O que se verifica, é uma competitividade muito forte entre grupos, que é impulsionada já desde a infância, por exemplo, através de desportos.

O que podemos retirar daqui, é que por exemplo, no Japão as crianças são educadas para serem competitivas mas sempre em cooperação com os elementos do grupo: facto que pode ser explicado por uma forte presença da figura paterna como fonte de inspiração, o exemplo a seguir. Os japoneses são muito ligados à imagem do homem velho que é sinónimo de sabedoria. Por outro lado, a cultura portuguesa é diferente, ao nível da presença do pai. Normalmente a figura mais presente na educação das crianças é a mãe, quem cuida, quem educa e ensina. O pai aparece apenas como figura de recurso, para repreender em casos apenas necessários e impor respeito (o que não quer dizer que seja tido como exemplo). Este aspecto pode explicar porque é que Portugal tem um índice muito mais feminino do que masculino.

Outro ponto que podemos ter em conta para justificar a feminilidade portuguesa é a condição histórica: na altura das guerras os pais de família ausentaram-se durante muito tempo, o que fez com que as crianças fossem criadas praticamente apenas pela mãe, criando fortes elos de ligação e desligando em parte, da figura do pai. Também por outro lado o treino militar do pai, que naturalmente acabou por se reflectir em casa, o que veio quebrar o carinho e apego que as crianças estavam habituadas com a mãe.

4. Aversão ao risco

Esta dimensão relaciona-se com a forma da sociedade lidar com o facto de que o futuro nunca pode ser certo: será que devemos tentar controlar o futuro ou apenas deixar acontecer? Esta ambiguidade trás ansiedade, e diferentes culturas foram aprendendo a lidar com ela de forma diferente. Esta dimensão é a extensão segundo a qual os membros de uma certa cultura se sentem ameaçados ou não familiarizados com as situações, e consequentemente, criam crenças e instituições para as tentarem evitar.

análise das dimensões que caracterizam as culturas

Se há uma dimensão que se define claramente em Portugal é esta. A nossa pontuação é de 104, mostrando que temos uma grande preferência por evitar correr riscos. Países com grandes pontuações nesta dimensão mantêm rígidos códigos de crenças e são intolerantes a comportamentos e ideias heterodoxos. Nestes tipos de culturas há uma necessidade emocional de regras (mesmo que elas não funcionem) – tempo é dinheiro: as pessoas têm uma necessidade interior de estarem ocupadas e trabalhar arduamente; precisão e pontualidade são a norma. Pode haver resistência à inovação; a segurança é um grande elemento de motivação pessoal.

A China, por sua vez, é o oposto de Portugal: apresenta uma pontuação apenas de 40, o que indica que não se importam de arriscar, têm uma mentalidade aberta à inovação. Podemos ligar este aspecto ao facto de ser uma sociedade mais masculina. Em Portugal, sociedade tendencialmente femininista, como descrito acima, os indivíduos desfrutam mais tempo da protecção das mães, o que cria laços com preferência de estabilidade. Assim sendo, como a sociedade chinesa é mais masculina, não desfruta da protecção tão marcadamente, e daí serem mais propícios ao risco.

5. Orientação para o longo prazo

Esta dimensão está intimamente relacionada com os ensinamentos de Confúcio¹ e pode ser interpretado como a procura da sociedade pela virtude, a extensão segundo a qual uma sociedade mostra orientação futura e as perspectivas, ao invés do convencional ponto de vista de curto prazo.

A pontuação de Portugal é 30, fazendo com que a nossa cultura seja de orientação de curto prazo. Este tipo de sociedades exibem normalmente um grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para a poupança, uma grande pressão social de “manter as aparências”, impaciência - atingir resultados rápidos, é uma forte preocupação com o estabelecimento das verdades (por exemplo as normas, regras).

Por exemplo, a Índia é um país com grande índice neste indicador (61 pontos). Por isso sabe-se que a sua orientação é de longo prazo, e de acordo com os ensinamentos de Confúcio é uma sociedade que dá extrema importância aos valores familiares, verificando-se mesmo que a maior parte das famílias mantém a figura dos mais velhos como um exemplo

¹Os princípios de Confúcio tinham uma base nas tradições e crenças chinesas comuns: lealdade familiar forte, veneração dos ancestrais, respeito para com os idosos e crianças, e a família como base para um governo ideal.

análise das dimensões que caracterizam as culturas

a seguir e são sempre os que têm a palavra final. Se o governo funcionasse como uma família, seria o ideal. Em Portugal, a tendência é diferente pois as pessoas não estão tão ligadas ao conceito de família: apesar de, os indivíduos portugueses normalmente ficarem em casa até mais tarde do que acontece em algumas sociedades (como no Japão) é, devido à falta de condições económicas. Assim, a partir do momento que esta se estabelece o objectivo será criar total independência (“quem casa quer casa”).

É importante realçar que Geert Hofstede é de nacionalidade holandesa. Assim, a sua visão sobre as sociedades analisadas estão em parte condicionadas pelo facto de a sua cultura influenciar a sua visão, afinal só se pode conhecer efectivamente uma sociedade se conhecermos os indivíduos que a constituem – não basta conhece-la por fora, será necessário espreme-la para saber o seu interior.

WebGrafia

<http://geert-hofstede.com/>

http://economico.sapo.pt/noticias/obama-desafia-criticos-para-debate-nacional-sobre-saude_68038.html

<http://www.eses.pt/usr/ramiro/confucio.htm>

Ângela Peixoto, n.º34086,

Marta Correia, n.º32260,

Sónia Lima, n.º34066